Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

SER DIRECTIVO HOY: UN DESAFÍO CONSTANTE

UNA ESCUELA QUE VIVE

- “Se trata de entender a la escuela como un lugar vivo, hecho por personas para personas….
- … un espacio perfectible, cambiante, en constante mejora”.
- Atenta a lo incierto, imprevisto sin perder de vista las metas
- Es provocadora y alienta la curiosidad.

¿UNA ESCUELA PARA EL HOY Y EL MAÑANA?

- Sociedad del conocimiento y la información.
- Socialización “ampliada” por nuevas modalidades comunicacionales y nuevos lenguajes.
- Enseñar para la innovación y la capacidad de adaptación.
- Considerar nuevas conceptualizaciones, por ejemplo de “familia / s”, “infancia / s”

EL DIRECTIVO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE AL DOCENTE?

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

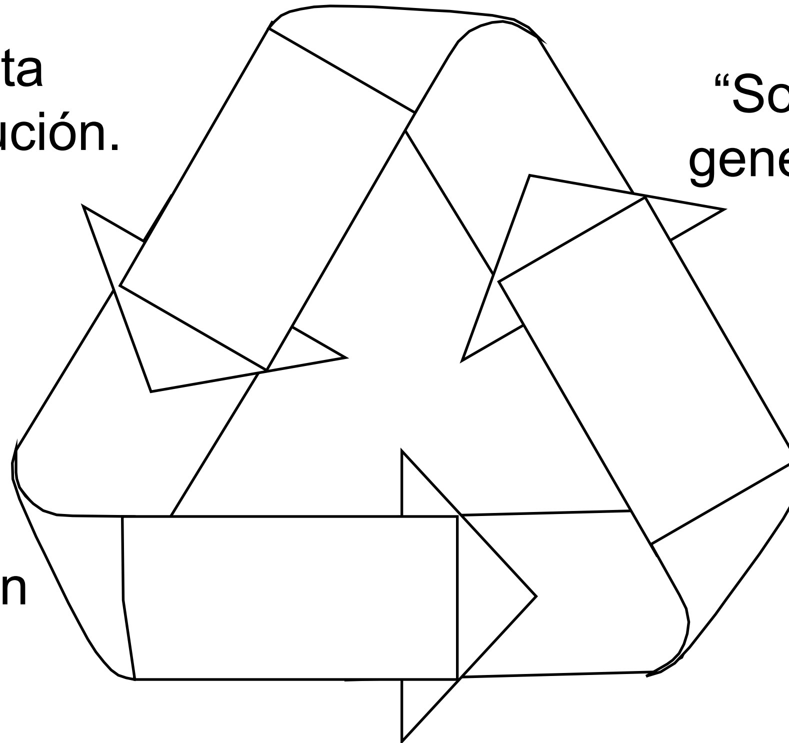
- Dirige, conduce, coordina y gestiona
- No dirige personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, proceso y tareas que se llevan a cabo y de las que es el responsable.
- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para poder continuar con el Proyecto Institucional.
- Gestiona; hacer que las cosas sucedan, “bien”.

CAMPOS DE COMPROMISO

Tender a alcanzar metas comunes.
Apropiación -"hacer mía".

No perder de vista
el futuro de la institución.

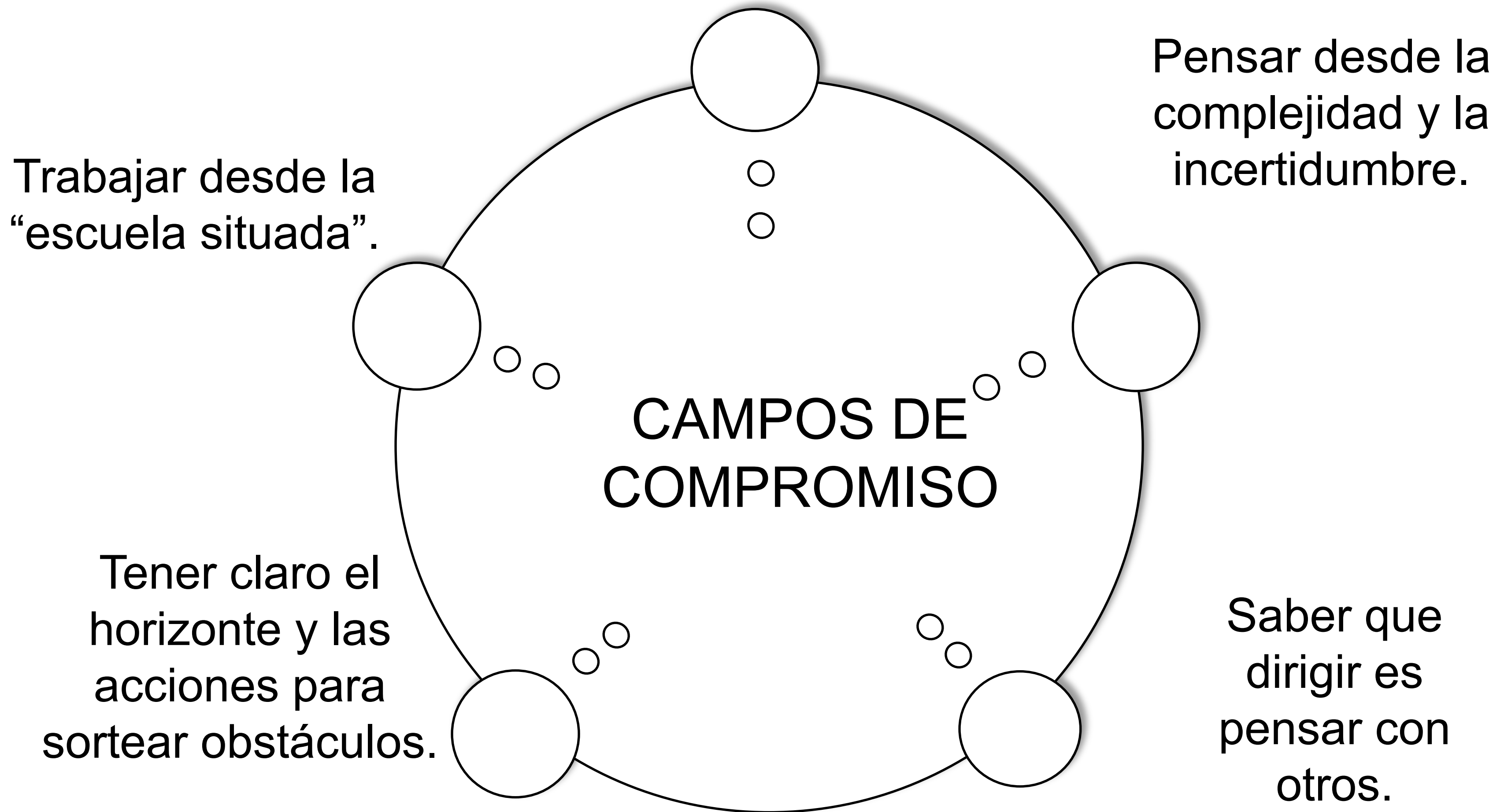
“Soledad del rol” o
generación de redes
de apoyo.



Propiciar
conformación de
redes de gente
comprometidos con
ideas y acciones.

Llevar a cabo
prácticas de
anticipación.

Ser crítico con las posturas
ideológicas institucionales


Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.
Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
Trabajar desde la "escuela situada".
CAMPOS DE COMPROMISO
Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
Saber que dirigir es pensar con otros.

DIRECTIVOS: RETOS Y PERSPECTIVAS

- Actúan con un conocimiento profesional, “filtrado” por su personalidad, experiencia y contextual laboral.
- Cotidianamente se enfrentan a situaciones cuya solución no es “verdadera” ni “única”,
  sino, casi siempre, “posible” y “probablemente adecuada”..

DIRECTIVOS

- Ven posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tienen actitudes de apertura y escucha mutua
- Priorizan el trabajo en red.
- Entienden a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifican la vida cotidiana de la institución

CUALIDADES A CONSIDERAR

- Participación sin parálisis. Si no hay consenso, va a tener que tomar una decisión para seguir adelante
- Evitar evadir. Responsabilidad para afrontar los problemas serios
- Claridad y enfoque. Poder de concentración. Tentación de hacer demasiado

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- No se mide sólo por lo realizado, sino por la capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.

DIRECTIVOS Y VIDA INSTITUCIONAL

- Charles Handy habla de distintas culturas de la organización, entendiendo por "*cultura de la organizació*n" a una escucha de trasfondo.
- Cómo se lee la vida dentro de esa organización.

¿INSTITUCIONES EN CAOS?

Se necesita tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

GESTIONAR EN Y CON INCERTIDUMBRE

- Única respuesta a una cuestión: lleva a una única decisión posible y una única acción a realizar.
- Se puede apuntar a “las oportunidades, fortalezas y potencialidades” con que cuenta la institución.
- La aceptación de la incertidumbre conduce a quienes gestionan a considerar la aparición de múltiples alternativas de acción.

LA “POTENCIACIÓN” EN LAS INSTITUCIONES

- Nuevas formas para el desarrollo profesional.
- Propicia manifestación de actitudes positivas
- Aprovecha fortalezas y compensa limitaciones.
- Evita que se establezcan relaciones de poder.

PILARES Y CIMIENTOS

- Adecuada y racional selección y distribución de las capacidades existentes
- Flexibilizar, considerando características del medio, la práctica cotidiana y demandas del entorno social, cultural y político.
- Habilidad para escuchar y hacerse entender. Establecer mecanismos adecuados de interinfluencia.
- Actuar de modo complementario. Que lo colectivo integre y supere individualismos.

AL GESTIONAR

- Están convencidos del valor de construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y su aula.
- Se ven a sí mismos como profesionales
- Buscan y brindan asesoramiento pedagógico.

LOS CONFLICTOS

Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.

Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.

Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS EQUIPOS

Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.

Evalúan permanentemente el trabajo de los equipos y lo valoran.

Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

NO ESTÁN SOLOS

- Fomentan apertura hacia la comunidad.
- Comparten sus experiencias con otros colegas y escuchan las de ellos.
- Definen prioridades y saben delegar.
- Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construyen metas consensuadas
- Comparten buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

Y CUANDO DE LÍDER Y LIDERAZGO HABLAMOS …

LÍDER

- Persona que guía, influye.
- Lleva “la voz cantante” dentro de un grupo.
- Aporta, mueve, estimula a los miembros de un equipo con una o varias metas en común.
- Crea un buen ambiente de trabajo.
- Se caracteriza por su visión de futuro.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo
- Capacidad de comunicarse
- Capacidad de establecer metas y objetivos
- Capacidad de planeación

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Facilita el uso de los recursos
- Organiza las acciones y actividades
- Delega funciones
- Controla la realización de las actividades, supervisa las acciones y resuelve o apoya la resolución de problemas o dificultades.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Afronta el cambio, transmite con emoción la visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso y estimula frente a las dificultades.
- Ser líder es: “influir en otros para el logro de un fin valioso”

¿Y EL LIDERAZGO?

- Es fundamental para el funcionamiento de una institución con personas que tienen objetivos parecidos y a menudo intereses diferentes.
- No puede basarse sólo en la personalidad del líder, sino también desde la perspectiva de los liderados.

LIDERAZGO

- Capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.
- Capacidad para captar situaciones cambiantes que ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas

QUIEN EJERCE EL LIDERAZGO

- No impone sino que permite actuar.
- Marca el rumbo, la visión, sin coerción, amenazas ni sobornos.
- Su autoridad se incrementa porque sus acciones lo "autorizan".

EL LIDERAZGO PROPICIA …

- Potenciar habilidades y conocimientos de las personas
- instalar una cultura común mediante la creación de significados compartidos
- Mantener unidas las piezas de la organización en una relación productiva
- Contribuir al resultado colectivo planificando y coordinando proyectos

EL LIDERAZGO APUNTA A:

- Distribuir la responsabilidad y compartir la autoridad
- Consensuar objetivos y prioridades de las instituciones
- Prestar apoyo individual y reconocer aporte individual y grupal
- Valorar la autonomía en las decisiones

LIDERAZGO EN ACCIÓN

Consigue que se haga lo que hay que hacer sin que sea imprescindible su presencia, haciendo que lo mejor de cada uno salga a relucir: pasaje paulatino del control de la situación.

LIDERAZGO SITUACIONAL, POTENCIADOR Y TRANSFORMADOR

LIDERAZGO SITUACIONAL

"El mejor estilo es el que se adapta a las circunstancias y a las capacidades, actitudes y grado de motivación de los seguidores".

P.Hersey y K. Blanchard

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Gestión que se basa en una escuela planteada como ecosistema.
- Piensa la escuela como escenario de actuación centrado en tareas.
- Piensa en revisar sus formas de actuación e intervención.
- Propone una educación en y para la diversidad, entendida como pluralidad de realidades.

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Ejercido en función de los momentos condicionados por el ambiente institucional
- Capacidad para leer las condiciones cambiantes que ofrece el grupo para operar.
- Versatilidad para adaptarse a las distintas realidades que le toca conducir

HERSEY Y BLANCHARD

Liderazgo Situacional:
Consiste en ajustar el tipo de liderazgo al nivel de preparación de las personas que se lidera, para extraer lo mejor de ellas.

En una frase:
Diferentes estilos para diferentes personas.

COMPROMISO Y COMPETENCIA	CARACTE-RÍSTICAS
• Sin conocimientos y experiencia en la ejecución de la tarea • Sin compromiso con la tarea y la institución.	NO SABEN Y NO QUIEREN
• Gran compromiso. • Escasos conocimientos o experiencia en la ejecución de la tarea	QUIEREN PERO NO SABEN
• Son capaces, con elevada habilidad. • No están dispuestos a tomar responsabilidades.	SABEN PERO NO QUIEREN
• Son capaces de tomar responsabilidades. • Elevado compromiso en la ejecución del puesto de trabajo.	SABEN Y QUIEREN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El Liderazgo del Futuro:

De aquellas organizaciones que aprenden, cambian y se adaptan permanentemente.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Se orienta hacia la gente, no hacia las tareas y la ejecución
- Promueve y cultivar visión que dé sentido y significado a propósitos y acciones
- Reconoce y potencia a los miembros.
- Considera creencias y sentimientos.
- Incide en la cultura institucional.
- Construye relaciones

LIDERAZGO POTENCIADOR

- Implica a otros miembros para centrarse en las metas de toda la institución
- Otorgar prioridad al aprendizaje para concretar una educación inclusiva y equitativa
- Incentiva desarrollo profesional de sus miembros
- Buscar transformación de las relaciones de poder



Comprender que las prácticas de dirección deben responder a su contexto
Considerar posibilidades de intervenciones a la luz de un enfoque interaccionista y situacional
¿El liderazgo será amor?
Centrado en mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje y de enseñanza
Registrar influencia en la motivación a los docentes
Gestionar el clima social escolar
Promover condiciones laborales que incidan positivamente en los docentes
LIDERAZGO EDUCATIVO
Contextualizar los efectos de la relación directivo/líder y clima organizacional

El liderazgo “en acción” en las instituciones educativas es una gestión profesional y profesionalizadora que incide en los procesos de mejora

LA INSTITUCIÓN COMO CENTRO DE INTERACCIÓN

“Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana, e intercambiamos manzanas, entonces tanto tú como yo seguimos teniendo una manzana.
Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos ideas, entonces ambos tendremos dos ideas”

Bernard SHAW
(Premio Nobel de Literatura)

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

